

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB  
Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA  
Monografia de Conclusão do Curso de Comunicação Social  
Habilitação em Jornalismo

Comunicação Organizacional na área associativa:  
Estudo de caso da Associação dos Magistrados Brasileiros

André Gustavo Cardoso  
RA: 996243/8

Orientador: Prof. Henrique Tavares Moreira

**Brasília-DF, junho de 2005.**

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Centro de Ensino Universitário de Brasília – UniCEUB, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Jornalismo.

Aprovada por:

---

Prof. Examinador

Este trabalho é dedicado a todos que contribuíram e que contribuem para que eu seja uma pessoa melhor, especialmente aos meus pais, Aparecida e Francisco, aos meus irmãos, Alessandra e Juninho, à minha filha, Ana Carolina, e à minha esposa, Márcia Fernanda, que está sempre ao meu lado.

## **SUMÁRIO**

<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>4</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>1. METODOLOGIA.....</b>	<b>8</b>
<b>2. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>11</b>
2.1 Histórico da Comunicação Organizacional .....	15
2.2 A comunicação nas associações.....	20
<b>3. A ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS.....</b>	<b>25</b>
3.1 Campanhas de fortalecimento do magistrado e aproximação social.....	27
3.2 Os processos comunicacionais na AMB.....	33
<b>4. CONCLUSÃO.....</b>	<b>38</b>
<b>5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>42</b>

## **RESUMO**

Esta pesquisa busca, por meio de um estudo de caso e a partir dos conceitos desenvolvidos na área da Comunicação Organizacional, uma análise do sistema de comunicação implementado pela Associação dos Magistrados Brasileiros, especialmente no que diz respeito aos aspectos associativos da entidade.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional, Comunicação Institucional, Associação dos Magistrados Brasileiros.

## INTRODUÇÃO

Projetar cenários, criar oportunidades, agir pró-ativa e preventivamente, traçar estratégias para a obtenção de resultados, coordenar as ações dos vários setores comunicacionais, essas são algumas das prerrogativas da Comunicação Organizacional, desenvolvida desde a década de 60 dentro das empresas privadas e mais tarde na administração pública e nas entidades do terceiro setor. Trata-se de uma ferramenta que há muito deixou de ser acessório descartável para se tornar parte do organograma das instituições, auxiliando o processo decisório.

A fim de verificar a importância desse campo, que continua em evolução nas instituições, essa pesquisa baseou-se em um estudo de caso para averiguar o uso que se faz da comunicação e se ele vai ao encontro dos apontamentos sugeridos pela Comunicação Organizacional. Assim, o objeto pesquisado são os processos de comunicação empreendidos pela Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB) desde a instalação de sua sede fixa em Brasília, em 2003 até maio de 2005.

O primeiro capítulo descreve a metodologia da pesquisa, qual seja, o uso das técnicas do estudo de caso e a revisão da bibliografia pertinente ao trabalho.

No segundo capítulo, uma revisão bibliográfica delimita o referencial teórico e demonstra a relevância do tema. Um resgate histórico é feito para ilustrar como evoluiu a Comunicação Organizacional e um tópico explica como se realiza a comunicação na área associativa.

A cultura organizacional da AMB é tema do terceiro capítulo. Compreender a estrutura de funcionamento da entidade ajuda a nortear as análises dos seus processos

comunicacionais. Ainda neste capítulo, a comunicação desenvolvida pela instituição ganha enfoque específico, a fim de subsidiar um comparativo, estabelecido na conclusão, entre as relações práticas e os aspectos teóricos da Comunicação Organizacional.

## 1. METODOLOGIA

A Comunicação Organizacional tem contribuído, desde o seu desenvolvimento na década de 60, para o crescimento das instituições onde foi seriamente aplicada. E em um mundo competitivo, onde globalização e revolução tecno-científica propiciam o aparecimento de cenários diversificados, muitas vezes imprevisíveis, dominar os recursos que ela proporciona significa estar mais bem preparado para atuar nesse terreno de mapeamento delicado. Assim, sua principal atribuição é fazer com que os diversos níveis comunicacionais, - assessoria de imprensa, relações públicas, publicidade e propaganda etc - ainda que operem autonomamente, estejam sempre coordenados por um núcleo, em sintonia, pois “isso acarreta economia de recursos e de esforços e contribui para a consecução do que devem ser os objetivos maiores da organização: aumentar a vantagem competitiva da empresa ou entidade face a seus concorrentes e consolidar sua imagem, ou reputação perante a opinião pública” (BUENO, 2003, p. 09).

A partir do estudo de caso dos processos comunicacionais desenvolvidos na Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB), esta pesquisa buscou evidências que confirmassem a importância da aplicação da Comunicação Organizacional como um insumo estratégico e de que forma esta passou “a integrar o moderno processo de gestão e partilha do conhecimento, incorporando sua prática e sua filosofia ao chamado capital intelectual das organizações” (BUENO, 2003, p. 08). O recorte de tempo do tema é fixado a partir da escolha de dois marcos: a instalação da primeira Assessoria de Comunicação da AMB, que ocorreu em 2003, e a contratação de uma empresa de assessoria encarregada de traçar o primeiro Plano Estratégico de Comunicação da entidade, em fevereiro de 2005. A definição da cultura e da missão organizacional da associação ajuda a compreender as transformações pelas quais tem passado a área da comunicação dentro da entidade.



O campo teórico, amplamente pesquisado por estudiosos como Gaudêncio Torquato e Wilson Bueno, é o da Comunicação Organizacional – também utilizada como comunicação empresarial, institucional, estratégica etc. A literatura da área permitiu o delineamento da pesquisa, ao ajudar a compreender a aparição, o desenvolvimento, a quebra de paradigmas e a consolidação daquilo que se tornou uma poderosa ferramenta para as instituições.

O método do estudo de caso, ao permitir uma abordagem qualitativa do objeto, foi escolhido por se apresentar como uma ferramenta formada por “um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e em suas fixações culturais” (DIEHL e TATIM, 2004, p. 61). A unidade em questão é a AMB e o objetivo do trabalho é a constatação ou negação do modelo comunicacional adotado, o que comprova e justifica a importância da aplicação de um campo teórico – a saber, o da Comunicação Organizacional. Desse modo, o uso do “estudo de caso, como experimento, não representa uma ‘amostragem’, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”.

A escolha desse método também se deveu ao fato de que “em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2001, p. 19).

Ainda, segundo Robert K. Yin (2001, p. 27), “o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações”. Assim, a coleta de informações para a formação do arcabouço teórico da pesquisa se deu por meio de entrevistas respondidas pelos assessores de comunicação e da

consulta a documentos, scripts de programas, periódicos da associação e textos publicados no *site* da AMB.

## 2. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Tentar compreender o significado da Comunicação Organizacional em uma sociedade transformada pela globalização e pela revolução tecnológica, particularmente pelo rápido desenvolvimento da informática, significa percorrer os caminhos de sua evolução enquanto disciplina sistematicamente demonstrável, por meio dos estudos feitos no campo da Comunicação, e averiguar sua trajetória dentro das instituições, sejam elas privadas, públicas, do terceiro setor ou de qualquer outra natureza. Essas duas tarefas remetem a um passeio histórico, a um mergulho no tempo, para observar como, nas últimas três décadas, no Brasil, esse campo da comunicação se desdobrou e se consolidou dentro das organizações, deixando de ser um braço que pudesse ser amputado a qualquer sinal de crise para se tornar um insumo estratégico vital ao desenvolvimento das políticas institucionais e mercadológicas<sup>1</sup> das entidades.

Importante, pois, é deixar claro que o conceito de Comunicação Organizacional é abrangente e possui um leque de denominações: comunicação estratégica, corporativa, empresarial, institucional etc. Todos estes “rótulos” (DUARTE, 2002, p. 98), se referem a uma idéia de comunicação integrada, em que os vários níveis comunicacionais da organização (Relações Públicas, Assessoria de Imprensa, Marketing, Publicidade), devem interagir entre si. Wilson da Costa Bueno define a importância dessa interação:

---

<sup>1</sup> (BUENO, 2003, p. 9) Segundo o autor, a vertente mercadológica comporta as estratégias de comunicação inerentes ao desenvolvimento do próprio negócio da empresa, como as traçadas pelo pessoal do Marketing e da Publicidade. Já a vertente institucional abrange as áreas da comunicação que são responsáveis pela formação da identidade e pela construção de uma boa imagem da organização perante seus públicos-alvo. Nos últimos 15 anos, estas duas vertentes têm sofrido mudanças substanciais devido às transformações ocorridas nos mercados ocasionadas pelo fenômeno da globalização e pelos constantes avanços tecnológicos, que tornam o público/consumidor cada vez mais atuante e exigente nas relações de troca que mantém com as empresas. Por exigência desse público, a responsabilidade social se torna tema recorrente nas estratégias de comunicação das organizações, que devem primar pela transparência e pela ética nas questões sociais. Políticas de preservação ambiental, valorização dos funcionários e campanhas contra a fome, o racismo e o analfabetismo, por exemplo, passam a fazer parte da nova agenda empresarial.

“é necessário que o *mix* global de comunicação em uma empresa ou entidade seja definido com base em uma política comum, com valores, princípios e diretrizes que se mantenham íntegras e consensuais para as diversas formas de relacionamento com os seus públicos de interesse. Ainda que no âmbito operacional haja uma descentralização, tendo em vista a execução das atividades específicas de Comunicação – relações públicas, assessoria de imprensa, comunicação interna, propaganda/publicidade, marketing etc. -, o planejamento deve ser centralizado. Isso acarreta economia de recursos e de esforços e contribui para a consecução do que devem ser os objetivos maiores da organização: aumentar a vantagem competitiva da empresa ou entidade face a seus concorrentes e consolidar sua imagem, ou reputação perante a opinião pública” (BUENO, 2003, p. 9).

João José Azevedo Curvello também confirma a importância desta sinergia de esforços:

“Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações” (CURVELLO, p. 122).

Na década de 80, muito atento à dinâmica que se desenrolava nas organizações, Francisco Gaudêncio Torquato do Rego foi um dos precursores no desenvolvimento de teorias sobre esse tipo de comunicação no Brasil. O modelo integrado proposto por ele se baseava em três dimensões:

- “a) A dimensão comportamental, cujo circuito abrange o posicionamento dos recursos humanos e o desenvolvimento organizacional e que acolhe três níveis: o nível intrapessoal o nível interpessoal e o nível grupal.
- b) A dimensão social, envolvendo a comunicação entre organização e o sistema social.
- c) A dimensão cibernética, agrupando os circuitos de captação, armazenamento, tratamento e disseminação de informações para uso dos quadros organizacionais” (TORQUATO, 1986, p.51).

Ao propor a integração destas dimensões Torquato pretende “classificar os atos comunicativos em categorias de comunicação, unidas num processo sinérgico”, e mesmo que estas possuam características distintas devem operar harmoniosamente “tendo como pólo uma estrutura de coordenação para as operações de comunicação organizacional”. A estrutura mencionada, hoje em dia, é representada pelas Assessorias ou Gerências de Comunicação que coordenam o fluxo comunicacional das instituições.

É válido mencionar que a simples mudança de uma estrutura para outra não responde às demandas no âmbito da comunicação institucional. O fato do surgimento das assessorias de comunicação, por si só, não significa muito. Para ser eficaz e cumprir os objetivos a que se destina, a noção de comunicação deve ser empreendida por pessoas que também tenham uma mudança de mentalidade, que vejam a importância do pensar e do agir estratégico e que sejam gestores da comunicação. Delas, exige-se o conhecimento do mercado de atuação da empresa, do perfil dos públicos de interesse e dos canais usados nos relacionamentos. Mais ainda:

“o comunicador empresarial não se pode reduzir a um mero executor de tarefas – redator de *releases* ou de *house-organs*, organizador de eventos, criador de logos ou *banners* – mas tem que estar em sintonia com os novos processos de gestão, com as novas tecnologias, sendo capaz de mobilizar pessoas e se integrar a equipes para a realização de um objetivo comum” (BUENO, 2003, p. 12).

Isso não implica o fim daqueles que desempenham as funções técnicas, ao contrário, eles fazem parte de um processo de comunicação bem sucedido. São o lado operacional, o suporte do lado estratégico. O que acontece, não raro, é que muitos profissionais, por medo ou mesmo desinteresse, desperdiçam oportunidades e fazem menor o papel da comunicação organizacional ao

“refugiarem-se nas frondosas sombras das tarefas diárias e abdicar das funções de prospectar cenários, montar diagnósticos, planejar, coordenar e avaliar... Ficam no operacional porque pressupõem que é isso que se espera deles. Centram-se em atividades periféricas e não investem tempo e energia nas atividades consideradas centrais para o sucesso da organização pelos dirigentes”. (KUNSCH, 1986, p. 132).

Não obstante os empecilhos, o desenvolvimento da Comunicação Organizacional é uma realidade observável. Todas as transformações, de estruturas e mentalidades, pelas quais têm passado a fazem ganhar, continuamente, mais importância dentro das organizações, chegando ao topo da pirâmide. As diretorias das grandes instituições não se arriscam a dar passos sem terem por perto os responsáveis pela construção da imagem de suas organizações. A Comunicação Organizacional:

“passa a integrar o moderno processo de gestão e partilha do conhecimento, incorporando sua prática e sua filosofia ao chamado *capital intelectual* das organizações... encontra-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, provendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar preventivamente, impedindo que eles se manifestem.” (BUENO, 2003, p. 8)

A área da Comunicação, cada vez mais arraigada e comprometida com processo de tomada de decisões do alto escalão corporativo, “caminha para assumir, por inteiro, a perspectiva da chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos, áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades” (BUENO, 2003, p. 8).

Desse modo, como um processo sinérgico, deve fazer parte da prática diária de todos os componentes de uma organização. Suas “estratégias de legitimação”<sup>2</sup> exigem um constante esforço das pessoas do setor da comunicação em atuar conjuntamente as demais áreas e fazer com que haja um processo recíproco: o compartilhamento das informações, dos objetivos e das preocupações entre as áreas. A Comunicação, por si só, não pode ser vista como a tábua de salvação para todos os problemas. Deve, sim, fazer com que todos sejam co-autores das ações e co-responsáveis pelas conseqüências que irão tornar a instituição mais competitiva e com uma boa imagem, tanto externa quanto interna, ou ter reflexos negativos. Aqui se faz jus empregar o conceito de trabalho em equipe, em que o que cada um faz interfere direta ou indiretamente no trabalho do outro e a consecução dos objetivos comuns só é possível pela aplicação de um esforço integrado. Eis um grande desafio para a Comunicação Organizacional.

## 2.1 Histórico da Comunicação Organizacional

A Comunicação Organizacional no Brasil, enquanto conceito, é estudada por acadêmicos e aplicada nas instituições por profissionais há menos de 25. Bueno diz que “apesar das empresas e entidades já se comunicarem por meio de *house-organs*<sup>3</sup> e utilizarem os instrumentos publicitários, na década de 70, uma ação integrada dos agentes comunicacionais, de forma sistematizada, era algo impensado à época”. Nesse período,

“as atividades de comunicação eram percebidas e desenvolvidas isoladamente: a edição de publicações empresariais, a assessoria de imprensa, a organização de

---

<sup>2</sup> (KUNSCH, 1986, p. 136) A autora define três estratégias de legitimação da Comunicação Organizacional dentro das instituições: ela deve “assumir uma postura mais próxima da área-fim da organização, seja ela privada, pública ou sem fins lucrativos”, deve “ampliar as avaliações sobre produtos e projetos de comunicação”, isso implica traçar objetivos de longo prazo e estabelecer metas de ação. Por último, deve haver a “descentralização de autoridade e responsabilidades... essa descentralização implica em capacitar todos os segmentos organizacionais para lidar com assuntos da comunicação”.

<sup>3</sup> Segundo Kopplin e Ferrareto (2001, p. 124), *house-organs* são genericamente conhecidos como “os periódicos e programas de rádio e de televisão produzidos em Assessoria de Imprensa e voltados a públicos de interesse direto ou indireto do assessorado”.

eventos, a publicidade e o marketing, de maneira geral, eram assumidos, na quase totalidade dos casos, por departamentos e profissionais sem qualquer vinculação, de que resultava, invariavelmente, uma comunicação difusa, muitas vezes contraditória” (BUENO, 2003, p. 3).

O próprio termo Comunicação Organizacional, já explicado neste capítulo, era inicialmente empregado como Comunicação Empresarial, uma vez que as empresas foram os primeiros palcos dos estudos empíricos do tema. Gaudêncio Torquato ao reconhecer os caminhos complexos pelos quais passou a comunicação empresarial dentro das organizações, da década de 70 até o final do século XX, em 2002, explica porque estendeu o termo para Comunicação Organizacional:

“Tratava-se, afinal de contas, de reconhecer a irrefutável realidade: a comunicação resvalava para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial. Sindicatos, associações, federações, confederações, agremiações, escolas, clubes e partidos políticos passaram, de maneira intensa, a usar as ferramentas da comunicação. A área pública avançou muito no sentido da profissionalização de suas estruturas de comunicação e, já nos meados da década de 1980, a comunicação política também passou a ganhar impulso. As campanhas de 1986, para governos estaduais, abriram um intenso ciclo de marketing político. Não há mais sentido, portanto, em se restringir a comunicação ao exclusivo mundo das empresas. A organização – sindical, associativa, partidária – tornou-se a designação mais abrangente e apropriada para essa realidade” (TORQUATO, 2002, p.1).

Entender, então, como o conceito surge e evolui significa apreender algumas transformações ocorridas no Brasil e no mundo, ao longo das décadas de 70, 80 e 90. A revolução tecno-científica, com o desenvolvimento das tecnologias da informação e o redimensionamento do mundo, que tem seus espaços encurtados pelos efeitos da globalização, oferecem farto material de estudo dessas mudanças.

Bueno diz que, no Brasil,

“Antes da década de 70 as atividades de comunicação desenvolvidas pelas empresas ou entidades eram absolutamente fragmentadas. Com raras exceções,



não havia um departamento ou área que aglutinasse todos os esforços de relacionamento da empresa ou entidade com os seus públicos. Pode-se dizer mesmo que a comunicação era, quase sempre, uma atividade residual, exercida muitas vezes por profissionais de outras áreas. Poucas, muito poucas, eram as empresas ou entidades que conferiam às atividades de comunicação um papel importante e ressalvada, sempre, a propaganda/publicidade, que vigorosa no rádio e na mídia impressa começara a ganhar corpo na televisão” (BUENO, 2003, p. 4).

Esta postura deveu-se, em boa parte, à percepção limitada das organizações sobre a importância da comunicação como elemento estratégico.

Um dos marcos da comunicação organizacional no Brasil foi a criação, em 1967, da ABERJE – Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresa – hoje denominada Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Os editores dos jornais das empresas deram um passo rumo à tentativa pioneira de profissionalizar o jornalismo empresarial, que antes era feito de maneira pelega, procurando engrandecimento dos chefes e não fortalecimento da organização em si (BUENO, 2003, p. 4).

Na década de 70, a influência das multinacionais que se instalavam no país, fazendo explodir a industrialização, foi fundamental para o surgimento uma nova cultura empresarial no que dizia respeito à comunicação. Elas contribuíram para “sofisticar e ampliar os modelos de expressão e suas estratégias persuasivas, ensejando a estruturação, em áreas, dos programas de comunicação” (BUENO, 2003, p. 4). Paralelamente a isso, os primeiros cursos de comunicação eram implantados no Brasil. Isto, posteriormente, fornecerá para as organizações os primeiros profissionais com um pensamento mais crítico e elaborado sobre a comunicação e estudiosos que irão, logo depois, desenvolver uma literatura nos diversos campos da área – relações públicas, assessoria de imprensa etc. A ABERJE promoveu eventos que ajudaram a moldar a nova massa crítica para a realidade que se desenvolvia no Brasil (BUENO, 2003, p. 4).

No contexto internacional, duas grandes fases marcaram a evolução da comunicação organizacional:

“a década de 1950, que praticamente se concentrou na ênfase ao produto, deixando a imagem das organizações para segundo plano; e a década de 1960, considerada a era da imagem pelo grande publicitário americano David Ogilvy, um dos papas da publicidade moderna, que cunhou a expressão: ‘Um anúncio é um instrumento da marca a longo prazo’. Essa definição fez com que houvesse um realinhamento na linguagem publicitária e se passasse a trabalhar de modo mais efetivo o conceito das organizações. Percebia-se que os consumidores exigiam não apenas informações a respeito do produto, mas também um idéia da organização, não lhes interessando apenas saber se o relógio adquirido era bom. Ele queria saber quem fabricava o relógio” (TORQUATO, 2002, p. 3).

As qualidades do produto deixam de ser percebidas isoladamente em relação à imagem da organização. É o início da consolidação da visão unificada da identidade das empresas. Nas décadas de 70 e 80, lá fora, a comunicação já é tratada de forma séria, com posição estratégica dentro das organizações.

No Brasil, a década de 80 representou um espaço maior para a ascensão da comunicação empresarial nas organizações. Os profissionais moldados na década anterior estavam prontos para entrar em ação. Ainda existia uma separação entre a comunicação institucional e a comunicação mercadológica, mas essa é uma tendência que aos poucos diminui. É um período em que o conceito estratégico ganha mais força. Segundo Torquato:

“a era da estratégia se caracterizava pela necessidade de a organização ser a primeira do mercado ou, no máximo, a segunda. Trabalhou-se o conceito de posicionamento. Surgiram as grandes corporações e os modelos eram desenhados visando à centralização das chamadas funções-meio (planejamento, recursos humanos, comunicação) e a descentralização das chamadas funções-fim (fabricação, vendas e distribuição). A profissionalização tomou corpo e os quadros do jornalismo das redações dos grandes jornais e revistas assumiram funções importantes nas corporações” (TORQUATO, 2002, p. 3).

Em 1983, realiza-se o I Congresso Brasileiro de Comunicação Social, que dá enfoque a uma visão de comunicação integrada nas empresas. É nesse momento em que a ABERJE, ao dar maior ênfase à comunicação empresarial, muda de nome e passa a se chamar Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. É fundado o GRECE – Grupo de Estudos de Comunicação Empresarial, que promove encontros mensais entre os profissionais da área. Na segunda metade da década de 80, um novo marco para a comunicação empresarial brasileira: a empresa Rhodia expõe à sociedade sua *Política de Comunicação Social*. Foi um ato pioneiro. Nenhuma empresa, antes, havia sistematizado e publicado suas estratégias de comunicação. A atividade está relatada no livro *Portas abertas* (VALENTE; NORI, 1990).

Na década de 90 o Brasil passa por diversas transformações. A sociedade se organiza e várias entidades ganham força. Com a descrença nos setores políticos e da administração pública, abrem-se espaços para o surgimento e o crescimento das associações e das organizações não-governamentais, que ganham força e poder político, ao conseguirem eleger bancadas no parlamento. Estas novas entidades adquirem, assim, poder de pressão para terem seus propósitos representados e expandem suas influências por toda a sociedade, especialmente para a mídia.

Nas empresas, o panorama também se modifica rapidamente. Em busca de maior competitividade, qualidade e eficiência dos processos produtivos, novas estratégias dão ênfase à satisfação do consumidor. Os empregados são mais valorizados, passam a ser vistos como colaboradores fundamentais para o sucesso da organização. Pesquisas são feitas para conhecê-los melhor e adequar as condições de trabalho. É a atenção dada ao campo interno.

No campo externo, ganham força os conceitos de transparência e visibilidade das organizações. Na publicidade também muito se investiu para a competição acirrada existente. O profissional que comanda este novo circo não possui um perfil definido, mas sim características básicas. “A regra, agora, é: quem tem competência se estabelece, pode comandar a comunicação na organização; não é mais importante saber se o profissional é jornalista, relações públicas ou publicitário” (TORQUATO, 2002, p. 8).

Nos anos 90, a comunicação organizacional chega, gradativamente, ao patamar que hoje se encontra. Ela:

“passou a ser estratégica para as organizações, o que significa que se vinculava estritamente ao negócio, passando, também a ser comandada por profissionais com uma visão abrangente, seja da comunicação, seja do mercado em que a empresa ou entidade se insere” (BUENO, 2003, p. 8).

O paradigma da comunicação integrada que interage esforços para a obtenção dos objetivos organizacionais é o que passa a valer. E isto:

“acarretou um novo perfil para a área, demandando planejamento, recursos, tecnologias e profissionais capacitados para exercê-la. Da mesma forma, estimulou as empresas e entidades que a assumiram, no seu sentido moderno, a criar uma autêntica cultura de comunicação e atendimento, com a conseguinte valorização dos públicos internos e a adoção de atributos fundamentais, como profissionalismo, ética, transparência, agilidade e exercício pleno da cidadania” (BUENO, 2003, p. 8).

## **2.2 A comunicação nas associações**

A necessidade de uma comunicação estratégica e estruturada nas organizações associativas, no Brasil, surge a partir da década de 90, quando as relações entre os interlocutores sociais se tornam mais complexas. Há uma grande fragmentação de grupos em busca de representatividade para seus componentes. No bojo das transformações ocorridas neste período,

em que instâncias políticas e do poder público perdem poder e credibilidade, as associações, assim como organizações do terceiro setor, ascendem a este vácuo de poder com o propósito de lutar pelas causas das categorias que representam, sejam elas de médicos, sindicalistas, contadores ou magistrados. Estas instituições passam a ter papel importante na construção de agendas políticas e sociais, ao atuarem mais próximas das casas parlamentares por meio da eleição de representantes.

As entidades intermediárias, com o grande poder que arrebanharam, deixaram de ser simples representantes de classes para assumir uma postura político-institucional mais influente e, assim, como acontece com as grandes empresas privadas, maiores são as exigências sobre elas. Os olhos da sociedade se voltam para garantir que as ações empreendidas por este setor em expansão estejam dentro de padrões éticos e transparentes. Quanto mais poder tem a associação, maior é sua responsabilidade e mais guardiões haverá para seguir seus passos. Diante desse quadro, “o espaço associativo constitui, portanto, um dos mais promissores nichos para o desenvolvimento das assessorias e consultorias de comunicação ou para usar a terminologia mais abrangente do marketing institucional” (TORQUATO, 2002, p.159).

As assessorias, para desenvolverem um bom projeto de comunicação, devem conhecer como funcionam as atividades da associação para que trabalham. Estas atividades podem ser agrupadas em quatro vertentes: “o campo da batalha externa, o campo corporativo interno, o campo formacional e o campo da visibilidade” (TORQUATO, 2002, p.160).

No campo da batalha externa o esforço de uma associação se concentra em duas frentes: na linha de vanguarda e na linha de retaguarda. Na primeira, os pontos vista da entidade são defendidos abertamente junto aos poderes constitucionais, ou seja, procura-se apoio para

temas de relevância junto aos poderes Legislativo e Executivo. Para isso, são escolhidos representantes para participar, ativamente, de reuniões em Câmaras Setoriais, nos ministérios, de audiências públicas e de Comissões Temáticas e Especiais, no Congresso Nacional. Na segunda linha de atuação, o trabalho é feito com o objetivo de satisfazer as necessidades dos associados. Torquato diz que uma máquina administrativa eficiente e uma equipe de profissionais qualificados devem prover o associado com uma “infra-estrutura capaz de lhe oferecer apoio nas áreas jurídica, de orientação e consulta e de prestação de serviços sociais” (TORQUATO, 2002, p.161).

No campo corporativo interno, o enfoque dado pela entidade deve zelar pelo fortalecimento institucional. Isto é feito por meio do estímulo à participação do associado na construção das idéias e posicionamentos da instituição. Quanto mais unido e convicto for o grupo em torno de seus interesses, mais força terá a associação. A comunicação interna é a responsável pelo desempenho desejado nesse campo. Sua composição “envolve todas as formas de relacionamento grupal e interpessoal, como reuniões, plenárias, reuniões de diretoria e assembleias periódicas” (TORQUATO, 2002, p.161). Para conseguir um corporativismo sadio é preciso manter um contato freqüente entre os membros.

A terceira vertente, a formacional, refere-se ao trabalho de aperfeiçoamento tecnológico e profissional que a entidade deve promover para os associados. *Workshops*, palestras, seminários, cursos de especialização e outras ferramentas devem fazer parte de uma constante busca por excelência e capacitação profissional da categoria.

No quarto campo de atuação, o da visibilidade, o foco permanente é na comunicação externa. É fundamental ter uma presença positiva constante na mídia. “A equação é

simples: a instituição precisa tornar-se conhecida para ter força e poder fazer pressão. Quanto mais força adquirir, mais visibilidade ganhará nos meios de comunicação” (TORQUATO, 2002, p.162). É um processo recíproco.

Diante deste quadro de perspectivas, o papel da comunicação em uma associação deve ser o de trabalhar de forma coerente e sinérgica o conteúdo para os públicos que a formam e que a acompanham. O conceito de marketing institucional surge, como mais uma denominação, para dar conta de unificar a imagem da instituição em torno de cada uma das quatro vertentes. Sob sua tutela estão a comunicação, os departamentos de pesquisa e produção de informações técnicas<sup>4</sup>, a ação que a entidade empreende junto aos poderes políticos, governamentais e ao Judiciário e os eventos de atualização profissional destinados aos associados.

No tocante as técnicas utilizadas, a comunicação associativa deve ter cuidado especial no que diz respeito ao contato com a imprensa, principalmente com as coberturas especializadas. Daí advém grande parte do seu poder de fogo e de pressão política. Além disso, o uso de outras possibilidades de atuação não deve ser descartado. Boletins, revistas, materiais didáticos de apoio – apostilas, livretos, folhetos, *folders*, guias, malas diretas etc. A *internet* também deve ser explorada, por meio da criação de um *site* bem planejado, com acesso aberto a todos e acesso restrito aos associados, com a utilização de senha. Ainda pode lançar mão de campanhas promocionais e fazer uso de peças publicitárias para a promoção, como *spots* de

---

<sup>4</sup> (TORQUATO, 2002, p.162). O autor sugere a criação de um departamento técnico dentro das associações que seria responsável pela produção de radiografias técnicas sobre entidade. Essas informações serviriam de fonte para um melhor trabalho da comunicação, pois norteariam a prospecção de cenários e a projeção de áreas para melhor desenvolver a imagem da organização.

rádio, *outdoors* e comerciais para tv e, dependendo do poder econômico da associação, pode ainda trabalhar como programas próprios de tv e rádio (TORQUATO, 2002, p. 162).



### 3. A ASSOCIAÇÃO DOS MAGISTRADOS BRASILEIROS

A Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB) foi fundada em 10 de setembro de 1949 no Rio de Janeiro e hoje conta com quase 15 mil juízes, originários de 38 associações, sendo 27 de juízes estaduais, sete de trabalhistas, duas de militares e duas de magistrados federais. Segundo seu estatuto, - à disposição no *site* [www.amb.com.br](http://www.amb.com.br) - trata-se de “uma sociedade civil (sem fins lucrativos) constituída por prazo indeterminado, objetivando a defesa das garantias e direitos dos Magistrados, o fortalecimento do Poder Judiciário e a promoção dos valores do Estado Democrático de Direito”. Estes objetivos permitem delinear a cultura organizacional da instituição: uma corporação, que busca realizar o bem-estar de seus associados, ao fazer desde a promoção de cursos de qualificação profissional até a oferecer serviços de assistência social e lazer, mas que tem também se preocupado, nos últimos anos, em melhorar a imagem do Poder Judiciário e do juiz perante a sociedade, ao instituir campanhas de esclarecimento e aproximação ao cidadão. No estatuto estão dispostas as finalidades da existência da AMB que atestam sua missão organizacional:

“Congregar os magistrados, promovendo a cooperação e a solidariedade mútuas, estreitando e fortalecendo a união dos juízes brasileiros; defender a valorização e independência do Magistado, assegurando a efetividade de suas garantias e prerrogativas; estimular o debate e a busca de soluções para os problemas da magistratura e para as questões sociais e da cidadania; formular política que vise assegurar o preparo e o aperfeiçoamento técnico-científico, cultural e humanístico do magistrado; pugnar por remuneração que garanta a independência econômica do magistrado; propor medidas que assegurem o amplo acesso à justiça e a efetividade da jurisdição; estimular o associativismo e apoiar as iniciativas dos Membros Institucionais como forma de aprimoramento da democracia participativa; representar judicial e extrajudicialmente, de ofício ou a requerimento, os direitos e interesses institucionais de seus associados; atuar como substituto processual dos associados; defender o Estado Democrático de Direito, preservando os direitos e garantias individuais e coletivos<sup>5</sup>.”

---

<sup>5</sup> Finalidades dispostas no Estatuto da AMB.

Fisicamente, a AMB é composta por duas sedes administrativas e uma sede histórica. A principal fica em Brasília, por uma razão logística: estar próxima ao centro do poder político do país e ter a possibilidade de influenciar na tomada de decisões. Uma sub-sede fica em Florianópolis-SC, cidade onde reside o atual presidente da associação. Ela é formada por um escritório de apoio com secretária. E a sede histórica fica no Rio de Janeiro.

Na sede principal, além da diretoria, trabalham 25 funcionários responsáveis pelo apoio administrativo. Sua estrutura comporta, ainda, a Escola Nacional da Magistratura (ENM), órgão que faz parte da AMB e é responsável pelas atividades de qualificação e aperfeiçoamento profissional dos juízes.

Hierarquicamente, a AMB possui quatro gerências: Administrativa, Executiva, Financeira e de Comunicação. Fazem parte, ainda, de sua estrutura os setores de Secretaria, Arquivo, Cadastro, Eventos, Assuntos Legislativos e Parlamentares, Informática, Coordenadorias e Diretoria. Na Diretoria, composta exclusivamente por juízes, além do presidente e de 11 vice-presidentes, estão o diretor-tesoureiro, a diretora-tesoureira adjunta, o secretário-geral, o secretário-geral adjunto e três assessores da Presidência.

A gestão de uma diretoria dura três anos, quando se elegem os novos representantes por meio do voto dos associados. Atualmente, os Conselhos e Coordenadorias da AMB têm a seguinte formação:

“Conselho Geral de Representantes: composto pelas entidades de magistrados ligadas à AMB (presidente: juiz Rodrigo Collaço).  
Conselho Executivo: composto pela diretoria executiva, os 11 vice-presidentes e os presidentes das cinco coordenadorias (presidente: juiz Rodrigo Collaço).  
Coordenadoria da Justiça Estadual: composta pelas 27 associações de magistrados nos Estados (presidente: Marcos Vinícius Gouvêa Quintas, juiz de

Direito).

Coordenadoria da Justiça do Trabalho: composta por sete associações de magistrados trabalhistas (presidente: Fernando César Teixeira França, juiz do Trabalho).

Coordenadoria da Justiça Militar: composto por duas associações de magistrados militares (presidente: Alexandre Aronne de Abreu, juiz militar).

Coordenadoria da Justiça Federal: composto por duas associações de juízes federais (presidente: José Marcos Lunardelli, juiz federal).

Coordenadoria dos Magistrados Aposentados: não possui entidade específica (presidente: Anna Britto da Rocha Acker, juíza do Trabalho)<sup>6</sup>.”

### 3.1 Campanhas de fortalecimento do magistrado e aproximação social

O Poder Judiciário é, frequentemente, visto pelos cidadãos como algo distante de suas realidades e práticas, um poder fechado, intocável e onipotente. A própria erudição e complexidade que fazem parte dos ritos judiciais somadas a deficiências de estruturas<sup>7</sup> contribuem para a formação de conceitos distorcidos sobre o Judiciário e sobre o juiz. Cria-se um ciclo que funde as duas imagens e as faz caminhar paralelamente: se um juiz é corrupto o sistema judicial também é, e se este for arcaico, aquele assim também será considerado. Essa relação, por sua vez, desvirtua a noção de Justiça que adquire, perante a população, caráter de “lentidão, inércia, tendência de favorecimento das classes mais abastadas” (TORQUATO, 2002, p. 118), entre outras visões pejorativas. Isto reflete alguns traços da imagem que se tem do Poder Judiciário:

“as decisões de justiça e a jurisprudência formada não são massificadas; o Poder Judiciário é o mais fechado, o mais inacessível; é intocável/enclausurado; o mais atrasado; nos últimos tempos, tem passado a imagem de grande gastador por conta de prédios suntuosos; abriga velhas estruturas administrativas; a Justiça do Trabalho tem sido considerada um entrave à flexibilização das relações capital-trabalho” (TORQUATO, 2002, p. 118).

<sup>6</sup> Dados fornecidos pela Gerência de Comunicação da AMB, em 4 de abril de 2005.

<sup>7</sup> (TORQUATO, 2002, p. 119) “Ritos processuais muito burocráticos, quantidade exagerada de recursos e graus de jurisdição, falta de recursos financeiros, quadros de pessoal deficientes, escassez de juízes, carência de Varas, Juízos e Tribunais”, todos estes são aspectos definidos por Torquato como algumas das deficiências do Poder Judiciário.

A cobrança social sobre as decisões de um juiz, portanto, torna-se grande por conta da função que este ocupa: guardião da Justiça. Médicos, advogados e arquitetos, por exemplo, podem ser servidores públicos ou não. Porém, ser juiz implica fazer concurso e ser, por ofício, servidor do povo. Eis um dos motivos porque os erros cometidos no Poder Judiciário são percebidos facilmente e ganham destaque na mídia se espalhando por toda a sociedade. Quando se pensa em um magistrado desonesto ou na lentidão que a justiça pode representar, a imagem concebida contamina a toda magistratura. Enquanto os acertos podem ser atribuídos individualmente a cada juiz, os erros individuais são somados para se tornarem um ônus coletivo.

Preocupada em fortalecer o Poder Judiciário e aproximar o juiz da sociedade, a AMB tem implementado, nos últimos anos, campanhas para modificar a visão negativa que os magistrados têm carregado consigo. A *Campanha Pela Efetividade da Justiça Brasileira*, lançada em 2004, é uma iniciativa que visa acelerar o andamento do processo judicial e tornar as decisões mais justas. Com este objetivo, AMB formou uma comissão para discutir e formular propostas, que muitas vezes são levadas ao Congresso Nacional para tramitarem como destaques em projetos de leis e em emendas constitucionais.

Para agilizar a tramitação dos processos, combatendo a morosidade da Justiça, os juízes da comissão encaminharam uma série de sugestões aos parlamentares. Esta é a linha de vanguarda do campo da batalha externa (TORQUATO, 2002, p.161), em que a AMB atua em frentes para aumentar seu poder político-institucional e construir uma boa imagem pública. Isso ocorreu nas Reformas do Judiciário, da Previdência e na Infraconstitucional.

Depois de muita discussão e controvérsia, a Reforma do Judiciário foi aprovada no Congresso Nacional, no final de 2004, após mais de dez anos de tramitação. Para a AMB,

muitos pontos da Reforma eram considerados polêmicos e nocivos ao trabalho dos magistrados, como o controle externo do Judiciário - foi criado um conselho para fiscalizar os juízes - e a aplicação da Súmula Vinculante, em que o juiz de um tribunal de primeira instância deve julgar de acordo com o que foi decidido pelos tribunais superiores em assuntos da mesma natureza.

Na tentativa de minimizar os prejuízos para a classe, uma comissão da AMB, formada por magistrados associados e membros da diretoria, “apresentou em 2004, a senadores, deputados e ministros, uma série de propostas que visam a garantir uma melhor prestação de serviços à população e melhores condições de trabalho aos juízes”<sup>8</sup>. Dentro do que propôs, a comissão conseguiu alguns êxitos.

A Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 40, de 2003, que modifica o sistema de contribuição dos servidores públicos federais, estaduais, municipais e do Distrito Federal, foi outro tema considerado delicado pela AMB. Em conjunto com outras associações de servidores, depois de muita pressão, a entidade conseguiu aprovar na Câmara dos Deputados pontos considerados positivos para a categoria e para os demais servidores públicos:

“A PEC garantiu aos servidores públicos e magistrados que estão no regime de transição a paridade plena. Assim, serão aplicadas para eles as regras que prevêm proventos de aposentadoria com integralidade e reajustes dos proventos com paridade plena, tendo como base o reajuste concedido aos servidores na ativa.

A entidade também obteve êxito com a aprovação da cláusula que prevê a redução de um ano na idade para a aposentadoria a cada ano de contribuição previdenciária além do exigido. Para obter o benefício, o servidor tem de comprovar 25 anos de serviço público, sendo 15 deles na carreira e 10 no cargo<sup>9</sup>”.

---

<sup>8</sup> Dados fornecidos pela Gerência de Comunicação da AMB, em 4 de abril de 2005.

<sup>9</sup> Disponível em <<http://www.amb.com.br>>. Acesso em 9 de março de 2005.

O presidente da AMB, Rodrigo Collaço, em declaração publicada no *site* da associação, reiterou a importância da ação coesa da instituição no campo externo a fim de resguardar os direitos dos associados: “O movimento associativo é feito com base na perseverança. A luta da entidade para reduzir prejuízos aos magistrados continuará para que as vitórias conseguidas na Câmara sejam consolidadas no Senado Federal”.

A Reforma Infraconstitucional é resultado da compilação de vários projetos de lei, formulados pelo governo, para alterar a legislação nos códigos de processo civil, trabalhista e penal. Também é conhecida como Reforma Processual. As mudanças propostas reestruturam os meios de que os juízes se utilizam para julgar e têm o objetivo de fazer com que o tempo de tramitação dos processos na Justiça seja menor, por meio da simplificação dos atos processuais. A AMB, como parte interessada - uma vez que as alterações nos códigos influenciam diretamente no trabalho dos magistrados - apresentou a parlamentares do Congresso Nacional, por meio da comissão pela Efetividade da Justiça, uma série de propostas para agilizar o andamento dos processos judiciais. A entidade conseguiu fazer com que os parlamentares acolhessem 15 de seus destaques para entrar em tramitação no Congresso Nacional.

Além do trabalho realizado junto às casas legislativas, ao Poder Executivo e nos tribunais superiores, a AMB tem instituído campanhas específicas para aproximar o Judiciário da sociedade e valorizar o trabalho do juiz.

Para direcionar a implementação de projetos que beneficiem a sociedade, a AMB encomendou, no início de 2004, uma pesquisa de opinião ao Instituto Brasileiro de Pesquisa e Estatística (IBOPE). Pessoas de diferentes idades e classes sociais responderam questionários em que o objetivo era saber que imagem a população tem do Poder Judiciário. A

pesquisa serviu como um importante instrumento para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pela entidade junto ao cidadão.

A campanha *Cidadania e Justiça Também se Aprendem na Escola*, também lançada no início de 2004, procurou levar conhecimentos básicos sobre os direitos e os deveres dos cidadãos a estudantes de todo o País, por meio de cartilhas em quadrinhos. O projeto teve a parceria das *Organizações Globo*, que divulgou na televisão a campanha em comerciais de 30 segundos produzidos pela AMB. No lançamento do programa, juízes e outros operadores do Direito visitaram uma escola em Brasília para explicar às crianças o conteúdo das cartilhas.

Outra campanha da Associação dos Magistrados Brasileiros, que visa diminuir as fronteiras entre cidadão comum e juiz, é a campanha para diminuir os ruídos na comunicação que causam o *juridiquês*. O termo refere-se ao rebuscado linguajar dos magistrados que dificulta o contato com a sociedade. A idéia é desenvolver maneiras coloquiais de lidar com aqueles que não tem conhecimentos jurídicos e, assim, deixar mais inteligível as decisões judiciais.

Para se aproximar da imprensa, além do trabalho de assessoria que desenvolve, a AMB promoveu o *Prêmio AMB de Jornalismo*. Uma iniciativa feita a partir da premiação de trabalhos jornalísticos que contribuem para aprimorar a prestação dos serviços judiciários à população. Na primeira edição, feita em 2004, concorreram trabalhos publicados em revistas e jornais. Em 2005, a associação faz uma nova edição do prêmio incluindo três novas categorias: rádio, tv e *internet*. Trata-se de uma forma manter contato direto com a imprensa e atender ao critério da “visibilidade” (TORQUATO, 2002, p.162).

Programas para qualificar os associados e fortalecer a categoria também são desenvolvidos pela AMB. Em 2004, a associação lançou o *Prêmio Inovare*, feito para contemplar práticas inovadoras e criativas desenvolvidas por juízes, para agilizar a prestação dos serviços jurisdicionais de suas comarcas.

Por meio da Escola Nacional da Magistratura, a AMB mantém um trabalho de formação e qualificação de magistrados. Além de palestras, seminários e encontros realizados no Brasil a entidade mantém intercâmbio com associações da magistratura de outros países, como França e Portugal.

Preocupada em melhorar a gestão e a administração dos tribunais, preparando os juízes para serem administradores, a AMB criou o *Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário*. A Escola Nacional da Magistratura desenvolveu um curso que, entre outras disciplinas, propicia a aprendizagem do juiz em áreas como estatística, informática, macroeconomia, planejamento estratégico, comunicação e marketing. Rondônia foi o primeiro Estado a participar do Programa.

A *Campanha de Interiorização*, lançada em maio de 2005, visou promover a aproximação entre a diretoria da AMB e os associados que moram no interior do país, distante dos grandes centros urbanos. A idéia é que uma comissão formada por membros da diretoria viaje até os municípios e ouça as reivindicações dos magistrados locais. É uma oportunidade para troca de experiências, o conhecimento de realidades diferentes e o estabelecimento de uma via de mão-dupla, em que o associado do município participa do processo de comunicação com a entidade. O projeto teve início no Piauí, na cidade de Parnaíba.



Todas as experiências realizadas pela AMB, seja por meio do *lobby* feito no Congresso Nacional a fim conseguir benefícios para os magistrados, seja por meio das campanhas que aproximam o cidadão do Poder Judiciário, seja pela oferta de serviços sociais aos associados, seja pelo trabalho de aperfeiçoamento profissional dos juízes, são o resultado de um processo que visa o fortalecimento da entidade e de seus membros. Trata-se de iniciativas que objetivam a construção de uma boa imagem da organização perante seus públicos-alvo. Obter êxito nisso é parte de um exercício contínuo a ser elaborado pelo setor da Comunicação, que deve trabalhar para que a identidade da instituição seja apreendida da mesma maneira em todos os níveis de exposição. Pois, “a imagem, para ser bem percebida e gerar efeitos positivos, há de aparecer como um conjunto monolítico, uniforme e inseparável” (TORQUATO, 2002, p.162).

### 3.2 Os processos comunicacionais na AMB

“A primeira missão é enfrentar o debate a respeito do funcionamento do sistema de justiça brasileiro que, *ocupando espaço central na mídia*, muitas vezes aparece retratado simplesmente como o conflito entre os que pretendem reformar o Poder Judiciário para torná-lo mais célere e eficiente e os conservadores, os quais, por motivos corporativos ou correlatos, rejeitam qualquer tipo de mudança.”<sup>10</sup>

O trecho transcrito faz parte do discurso de posse do atual presidente da Associação dos Magistrados Brasileiros, o juiz Rodrigo Collaço, empossado no final de 2004, momento em que as discussões sobre a reforma do Poder Judiciário estavam no auge. Suas palavras demonstram a preocupação especial que tem em relação à imagem do Judiciário que é refletida nos meios de comunicação. Para ele, as relações que envolvem o Judiciário, precisamente os juízes, são mais complexas do que propõe a visão simplista recorrente na mídia. A partir disso, Collaço, consciente da força que os magistrados têm como categoria, tem

---

<sup>10</sup> Disponível em <<http://www.amb.com.br>>. Acesso em 19 de abril de 2005.

procurado dar à comunicação um papel importante para ajudar a desmistificar, corrigir e melhorar a imagem dos juízes, perante os públicos externos e internos da associação.

Até 2003, a Associação dos Magistrados Brasileiros não possuía uma estrutura de comunicação própria. Os trabalhos eram feitos por jornalistas que prestavam mais um serviço de assessoria de imprensa do que assessoria de comunicação. Esse trabalho era desenvolvido conforme o gosto do gestor que estivesse à frente da entidade. A aquisição de uma sede própria, em julho de 2003, na gestão do desembargador Cláudio Baldino Maciel – apesar de a associação estar fisicamente situada em Brasília desde meados da década de 90, o imóvel que abrigava a sede era alugado – promoveu uma ruptura de paradigma ao trazer para os quadros da AMB o setor da Assessoria de Comunicação (AC).

A recém instalada assessoria era formada por três jornalistas. Um deles desempenhava a função de assessor principal e estava diretamente ligado ao presidente da associação, realizando o assessoramento pessoal. Relacionava-se ao desenvolvimento de ações estratégicas. Os outros dois jornalistas davam o suporte prático da assessoria. Suas atribuições eram conectadas à execução das tarefas operacionais da AC, como redigir *releases*, memorandos, comunicados, revisar discursos, enviar e-mails para associados e estabelecer os primeiros contatos com a imprensa, quando necessário.

Apesar da inovação, a atuação da nova assessoria não possuía uma coordenação suficientemente organizada para otimizar todo o potencial que deve ter sua função: ser um indicador estratégico das ações empreendidas na instituição, indicando caminhos e prevendo cenários, ao agir de maneira pró-ativa e preventivamente. Um grande passo foi dado ao ser

instituída a assessoria de comunicação, mas ainda era necessário que esta assumisse seu papel. A mentalidade da assessoria de imprensa ainda dominava o ambiente.

As ações empreendidas visavam atingir aquilo que a diretoria almejava, mas não havia um plano de comunicação com diretrizes pré-definidas para isso. Assim, por exemplo, o lançamento da *Campanha pela Efetividade da Justiça Brasileira* figurou no *site* da organização, chegou à parcela da mídia e foi do conhecimento dos associados, mas não porque fazia parte de um composto de ações claro e sim porque havia uma coincidência instintiva. Os assessores, por meio de seus conhecimentos jornalísticos, conseguiam fazer, empiricamente, com que a vontade dos diretores fosse feita, mas não arquitetavam sistematicamente como isso se daria, não havia um plano de comunicação direcionado e nem estratégias pré-definidas

No início de 2005, na gestão de Rodrigo Collaço, a assessoria de comunicação passou a se chamar Gerência de Comunicação e adquiriu um novo *status*. Esta mudança é continuação de um trabalho de valorização e investimento na área de comunicação, resultado da percepção do que este setor representa para entidade.

A equipe do setor é composta por uma gerente de comunicação, responsável pelo pensamento estratégico, além de acompanhar o presidente da AMB, e duas assessoras, jornalistas remanescentes da antiga assessoria que continuam encarregadas da parte operacional. O aparato tecnológico e de apoio que têm para trabalhar é formado por três computadores ligados em rede e à *internet*, uma impressora, um aparelho de som, quatro telefones fixos, uma TV e um aparelho de DVD. Há, ainda, um fax, que é comum a toda entidade. A Gerência recebe, também, um *clipping* eletrônico feito por uma empresa terceirizada. Além da produção de *releases* e

avisos de pauta para jornalistas sobre os programas desenvolvidos pela AMB, as assessoras desenvolvem os seguintes produtos na área de comunicação:

- **AMB Informa** – informativo mensal com notícias institucionais;
- **Cidadania e Justiça** – revista semanal com artigos sobre temas da magistratura;
- **Jornal do Magistrado** – revista bimestral com reportagens sobre eventos, programas, livros lançados etc, sobre temas ligados à magistratura;
- **Site AMB** – veiculação de notícias e serviços de interesse dos magistrados;
- **Juízo Crítico** – programa de televisão jornalístico mensal.

A produção deste material caracteriza a concepção de alguns produtos de uma assessoria de imprensa (DUARTE, 2002 p. 98), que de fato são fundamentais no processo comunicacional de qualquer organização que pretenda exercer poder social, mas não potencializa o valor que a Comunicação Organizacional pode oferecer. Compreendendo esta possibilidade, a AMB, além do assessoramento interno que recebe da Gerência de Comunicação, contratou, externamente, por meio de um processo de concorrência, os serviços de uma empresa de assessoria de comunicação, a *In Press*. Sua principal atribuição é trabalhar a comunicação com uma visão unificada e fazer com que o pensamento estratégico em faça parte das rotinas da entidade e se torne ação construtiva. Dentro dessa visão, o trabalho da *In Press* é feito em parceria com Gerência de Comunicação e pressupõe:

“Elaboração e implementação do Plano Estratégico de Comunicação; Estratégia de comunicação diária; Assessoria de imprensa pró-ativa (busca de

oportunidades de divulgação); Gerenciamento de crises; Produção de artigos; Acompanhamento de entrevistas e atendimento à imprensa em eventos; Acompanhamento de agendamento de encontros de aproximação com jornalistas, editores e diretores de redação; Canais de Comunicação Interna/Peças de *Endomarketing*; Programa de TV – pautas em conjunto com a gerência; Revista e Jornal – sugestão de modificações e participação da decisão sobre pautas e projeto gráfico; Campanhas de Comunicação interna – Recadastramento/AMBmais/Estrutura da Central de Atendimento AMBmais, Lançamento do novo Portal da AMB (*site*), Ações de Relacionamento com Associações Regionais e com Associados.”<sup>11</sup>

Essa iniciativa demonstra o reconhecimento, por parte da AMB, da importância da Comunicação Organizacional que “caminha para assumir, por inteiro, a perspectiva da chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos, áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades” (BUENO, 2003, p. 08).

---

<sup>11</sup> Atribuições estabelecidas contratualmente em março de 2005 entre *In Press* e AMB. Trecho extraído da entrevista concedida, em 23 de maio de 2005, por Patrícia Marins, gerente de comunicação da *In Press*, responsável pelo atendimento da conta da AMB.

## 4. CONCLUSÃO

A Comunicação Organizacional surgiu e teve seu desenvolvimento, no mundo e no Brasil, atrelado, inicialmente, à mudança de paradigma que ocorreu nas empresas privadas a partir da década 60, quando os produtos ou serviços passaram a ser associados diretamente à imagem da instituição que os originou. Anteriormente, as campanhas de comunicação eram direcionadas pelas áreas de propaganda e de marketing e centravam-se em produzir resultados no que se referia à venda de mercadorias. Aos poucos, uma grande parcela dos consumidores adquiriu consciência de que a organização que está por trás de um produto tem responsabilidades maiores do que, simplesmente, sua fabricação. Assim, ela não poderia se declarar, por exemplo, defensora do meio ambiente, enquanto que para produzir papel devastava florestas e não proporcionava nenhuma contrapartida, como fazer o reflorestamento. Talvez tenha nascido aí o conceito de responsabilidade social, tão em voga na atualidade.

A partir disso, as estratégias dos comunicadores empresariais foram reestruturadas conforme se delineava o novo perfil do consumidor. A identidade das grandes empresas passou a ser concebida a partir da unificação dos vários níveis de comunicação que, apesar das peculiaridades, – a assessoria de imprensa cuidando do contato da mídia, o *marketing* desenvolvendo estratégias de venda, as relações públicas organizando eventos e etc - começaram a atuar coordenados, ao entender e propalar os mesmos objetivos. Dá-se o surgimento da Comunicação Empresarial como ferramenta estratégica das organizações.

Mas a diminuição das fronteiras entre os mercados e a miscigenação cultural provocados pelo fenômeno da globalização, associados à revolução tecnológica – a tecnologia da informação é um marco que vem redesenhando a existência da humanidade – fizeram com que as

relações sociais se tornassem cada vez mais complexas. À medida que isso aconteceu, a Comunicação Empresarial também se metamorfoseou – como aconteceu na história dos estudos em comunicação, quando um modelo teórico suplantou e agregou valores a outro menos completo – para adequar-se à nova realidade. As empresas privadas não eram mais o campo exclusivo de trabalho e de estudo dessa disciplina, que abrangeu também setor público, organizações não governamentais e entidades intermediárias.

Em pleno período democrático, o Brasil com uma Constituição recém promulgada, a década de 90, em particular, foi o período em que entraram com força no jogo do poder político as entidades intermediárias, constituídas por sindicatos, federações, associações de classe entre outras. Diferentemente das empresas, estas instituições não têm por objetivo imediato o lucro, mas uma outra forma de compensação: o poder social. Este poder é representado pelo prestígio que podem conquistar e capitalizar em benefícios para suas categorias e mesmo para o conjunto da sociedade. Assim, além dos serviços que prestam diretamente a seus filiados, essas organizações procuram influenciar o processo de tomada de decisões, fazendo *lobby* junto aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Outra maneira de obter respaldo social é por meio da construção de uma boa imagem na mídia.

Nesse contexto, a comunicação, em suas várias ramificações, possui papel relevante no sentido de ajudar no desenvolvimento das atividades dirigidas para o crescimento da instituição. Para que isso aconteça, é preciso que todos os processos comunicacionais, internos e externos, estejam em sincronia, pois, uma visão integrada ajudará a otimizar, qualitativa e quantitativamente, a conquista de resultados específicos.

Inserida no contexto das entidades intermediárias que buscam se posicionar favoravelmente no meio social, está a Associação dos Magistrados Brasileiros. Uma associação de classe voltada para luta dos interesses de juízes que, gradativamente, têm se conscientizado da importância da integração dos processos comunicacionais para a consecução de objetivos que considera importante: o fortalecimento do Poder Judiciário, e conseqüentemente do juiz, e uma maior aproximação e compreensão por parte da sociedade.

Mas, até 2003, a Comunicação da entidade era desenvolvida por pessoas, normalmente jornalistas, que não eram efetivadas na associação. A cada gestão, assumia um novo assessor e se adotava uma nova prática. Isso, em parte, é explicado pela inexistência de uma sede própria. Antes de ser fixada em Brasília, para ficar próxima do centro do poder do país, a sede da associação era instalada na cidade natal daquele que presidisse a instituição no momento. Isso fez com que o papel da assessoria de comunicação fosse pessoalizado, ou seja, assumisse as feições de uma administração e não as da entidade. Por não haver a compreensão da importância de se planejar, de traçar objetivos e de agir de maneira integrada nos processos comunicativos, existia uma desarticulação, seja por desconhecimento ou por falta de orientação adequada, da área da Comunicação.

Contudo, a AMB, em suas duas últimas administrações – 2001/2004, presidida pelo desembargador Cláudio Baldino Maciel e 2004/2007, atual gestão do juiz Rodrigo Collaço – passou a investir na área da Comunicação Organizacional na tentativa de se adequar aos conceitos de comunicação integrada. Além da continuidade dos trabalhos de aperfeiçoamento profissional desenvolvidos para os associados, várias campanhas foram lançadas para aproximar do Poder Judiciário o cidadão não iniciado ao mundo jurídico.



Em 2003, implantou em seus quadros a primeira Assessoria de Comunicação que, em 2005, passou a ser chamar Gerência de Comunicação. Outra inovação, que reforça a evolução do trabalho da associação no setor, foi contratação dos serviços de consultoria da *In Press*, empresa encarregada de criar o primeiro Plano Estratégico de Comunicação da AMB, em fase de construção.

As tarefas da Gerência de Comunicação, mais ligadas às atividades de uma assessoria de imprensa, em parceria com o trabalho desenvolvido pela *In Press*, que passou a ser responsável pela implementação de um projeto de comunicação integrada, eleva o nível de entendimento, por parte da AMB, da importância da Comunicação Organizacional na construção e manutenção de uma boa imagem, na criação de cenários favoráveis à atuação da entidade e na prevenção e gerenciamento de crises. É necessário que o esforço empreendido tenha seqüência nas administrações seguintes, que devem dar continuidade a estas práticas, agindo para consolidar os preceitos comunicacionais que agora se constroem e não façam da comunicação um projeto pessoal, mas o de uma entidade. A correta prática das premissas estabelecidas no Plano Estratégico de Comunicação deverá, no futuro, demonstrar resultados favoráveis à consolidação dos objetivos organizacionais da Associação dos Magistrados Brasileiros.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial - teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.
- CURVELLO, João José Azevedo. Legitimação das Assessorias de comunicação nas organizações. *In*: Duarte, Jorge **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia - teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DIEHL, Astor Antônio; Tatim, Denise Carvalho. **Pesquisas em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- KOPPLIN, Elisa; Ferrateto, Luiz Artur. **Assessoria de imprensa: teoria e prática**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.
- KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- VALENTE, Célia & NORI, Walter. **Portas abertas**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- YIN, Robert K., **Estudo de caso – planejamento e método**. Tradução: Grassi, Daniel. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
-